

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém evidence a kontroly činnosti provozního týmu ve vybrané společnosti

Accounting and Monitoring System of the Operating Team in the Selected Organization

Student: Tadeáš Pavelek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Tadeáš Pavelek**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Systém evidence a kontroly činnosti provozního týmu ve vybrané organizaci**  
**Accounting and Monitoring System of the Operating Team in the Selected Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska problematiky
3. Charakteristika organizace
4. Provozní tým a popis jeho činnosti v současnosti
5. Návrh systému evidence a kontroly činnosti provozního týmu s ohledem na náklady na jeho činnost
6. Vlastní doporučení pro realizaci navrženého systému
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HÜBNER, Miroslav et al. *Projektové řízení = Project management*. Praha: Tate International, 2005. ISBN 80-86813-06-1.

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Přeložil Petr KUNST. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

Dne .....

.....

Tadeáš Pavelek

### **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při vypracování této práce.

Děkuji zaměstnancům společnosti TEMPO TRAINING&CONSULTING a.s., především pak vedoucímu provozního týmu, za jejich vstřícnost, poskytnutý čas a informace.

## Obsah

1.	Úvod .....	5
2.	Teoretická východiska .....	6
2.1.	Skupina není tým.....	6
2.2.	Efektivní týmová práce .....	6
2.3.	Co vede ke špičkovým výkonům .....	8
2.4.	Utváření týmu.....	8
2.4.1.	Požadavky na vedoucího týmu .....	9
2.4.2.	Velikost týmu .....	11
2.4.3.	Složení týmu .....	12
2.5.	Organizace týmové práce .....	13
2.6.	Kontrola týmové práce .....	14
2.6.1.	Fáze kontrolního procesu.....	15
2.6.2.	Zpětná kontrola.....	16
2.6.3.	Controlling.....	16
2.6.4.	Kontrolní procesy .....	17
2.6.5.	Shrnutí kontrolních procesů.....	17
3.	Charakteristika společnosti.....	18
3.1.	Divize vzdělávání .....	19
3.2.	Divize EU.....	19
3.3.	Divize Personální agentura.....	20
3.4.	Shrnutí divizí .....	20
4.	Provozní tým.....	22
4.1.	Popis činností provozního týmu .....	22
4.2.	Příklady – situace z praxe.....	25
4.3.	Shrnutí praktických příkladů .....	27
5.	SWOT analýza.....	29

5.1.	Silné stránky .....	30
5.2.	Slabé stránky .....	31
5.3.	Příležitosti.....	32
5.4.	Ohrožení .....	33
6.	Návrhy řešení a výsledky .....	35
6.1.	Návrh 1 – zadávání úkolů stylem Vedoucí - Vedoucí.....	35
6.2.	Návrh 2 – zavedení budgetování .....	36
6.3.	Návrh 3 – Skriptárna – stanovení normy. ....	36
6.4.	Návrh 4 – Skriptárna – zavedení sledování chybovosti a jejich příčin. ....	37
7.	Závěr .....	39
	Seznam použité literatury .....	40
	Seznam zkratk.....	41
	Seznam příloh .....	43

## 1. ÚVOD

Práce v týmech je v dnešní době velmi častým organizačním prvkem, který využívají společnosti různých zaměření. Týmová práce je ve většině případů tím efektivnějším způsobem jak zvládat úkoly. Společnosti jí proto dávají přednost před organizací jedinců.

Stejně jako jedinci se potýkají s problémy při řešení úkolů, tak ani práce v týmech není vždy bezproblémová. Týmy mohou narazit na organizační obtíže při plnění svých úkolů. Zejména se jedná například o obtížnou koordinaci členů, interpersonální konflikty mezi členy, absence přirozeného leadera, který dostatečně zná problémy celé firmy, špatná optimalizace činností týmu v důsledku nevhodného řízení času, lidí nebo finančních prostředků. Neduhem je také věcný nesoulad mezi náklady na provoz týmu a jeho výsledky (náklady značně převyšují hodnotu dosahovaných výsledků). Pokud se tyto nedostatky nepovede identifikovat a odstranit včas, dochází ke zbytečnému plýtvání prostředky a značně se zvyšuje riziko neúspěchu týmu, s čímž je spojen negativní dopad na celou organizaci.

Práce byla aplikována ve společnosti TEMPO TRAINING&CONSULTING, a.s. (dále jen TEMPO). TEMPO je silně expandující společnost, v níž dochází neustále ke změnám v organizaci práce, tvorbě nových týmů a přerozdělování kompetencí mezi týmy a jejich členy. Jeden z týmů společnosti TEMPO se potýkal s problémy s organizací svých činností, přičemž náklady na tento tým byly vyšší, než by si vedení společnosti představovalo, a zároveň existovalo silné napětí mezi tímto týmem a ostatními týmy ve společnosti.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout vhodný systém kontroly činností tohoto týmu s ohledem na optimalizaci nákladů na jeho celkovou činnost. Vzhledem k výraznému praktickému zaměření práce, je tato koncipována tak, aby byla možná její aplikace do praxe společnosti, čímž je dosaženo úspor nákladů. K tomuto účelu dopomáhá také využití SWOT analýzy aplikované na daný tým. V rámci práce jsou navrženy také jednoduché controllingové nástroje sloužící ke sledování a optimalizaci činností týmu.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část je věnována teoretickým východiskům pro řešení problému a popisu vybrané společnosti a jejího týmu. Druhá část se soustřeďuje na analýzu daného týmu a návrh řešení jeho nepřívětivé situace. Výstupy z obou částí obsahují určité „návod“ a možné postupy pro vedení společnosti k optimalizaci činností týmu.

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

Tato část práce je zaměřena na popis teoretických předpokladů týkajících se tvorby, organizace a vedení týmu. Jejich správné pochopení a dodržování je základem pro návrh řešení daného problému a mělo by sloužit také jako vodítko k vytvoření dobře fungujícího a výkonného provozního týmu.

### **2.1. Skupina není tým**

Základním předpokladem pro vedení týmu je pochopení rozdílů mezi skupinou a týmem. Zatímco tým lze chápat jako určitou skupinu spolupracujících lidí sledující stejný cíl a sdílející společnou odpovědnost za výsledky týmu, nemůžeme v každém případě hovořit o skupině jako o týmu. Jak vysvětluje Adair (1994), skupina je jakýkoliv shluk lidí, kteří o sobě vzájemně vědí a nějak na sebe působí. Je to tedy pojem značně neurčitý, v praxi se může jednat například o skupinu studentů navštěvující stejný výukový předmět, skupinu lidí čekající na autobus, atp.

### **2.2. Efektivní týmová práce**

Adair (1994) popisuje několik základních vlastností charakterizujících tým:

- Společná minulost,
- komunikace,
- soudružnost,
- kvalitní vztahy a přátelská atmosféra,
- standardy,
- struktura a organizace.

Společná minulost vyjadřuje minulé úspěchy nebo neúspěchy daného týmu. U týmu se společnou minulostí tato minulost tým stmeluje, ale může jej i rozdělovat na menší skupinky v případě, že ji nesdílí všichni členové, má tedy značný vliv na chování týmu. Společná minulost však nemusí být vždy přítomna, jde-li o nově vzniklý tým.

Efektivní komunikace vede ke zvyšování výkonů a zlepšuje se informovanost a připravenost členů týmu. Týmy si postupem času také mohou vyvinout specifický slovník, fráze či zkratky, kterým noví členové nebo lidé mimo tým nebudou rozumět. Uvnitř týmu to může komunikaci usnadnit a mít příznivý vliv na vzájemné vztahy a atmosféru, ale zároveň může dojít ke komunikačním problémům mimo tým.



Soudružnost, kvalitní vztahy a přátelská atmosféra jsou týmové vlastnosti, které vyplývají z dobré komunikace a z míry nadšení pro společný cíl a úkol, mnohdy vznikají přátelské vztahy spojené s ochotou sdílet mimopracovní problémy a někdy i volný čas.

Ve všech týmech existuje nějaká struktura a vnitřní organizace, čímž se usnadňuje koordinace celého týmu. Také se postupem času vytvářejí určité standardy. Může se jednat o standardy chování či komunikace, ale také o standardizaci pracovních postupů.

Podle Krügera (2004) existuje mnoho případů, kdy firmy vybírají ze svých jednotlivých oddělení zástupce, kteří následně vytvoří skupinu. Vedení pak této skupině zadá úkol (např. návrh řešení na snížení výrobních nákladů, zahájení činnosti dle nového business plánu, otevření nové pobočky firmy atp.). Po několika neúspěšných skupinových zasedáních, která vždy vedla pouze k rozepřím, je však jasné, že se něco dělo špatně. Takováto skupina pak zaniká dříve, než vůbec vznikne šance na vytvoření výkonného týmu. Jako příčiny rozpadu takovýchto skupin uvádí Krüger (2004) zejména:

- stavění zájmů oddělní jednotlivých členů před zájmy projektové skupiny,
- neúspěšné sestavení jasných společných cílů skupiny, členové sledují své vlastní cíle,
- pro členy je jejich účast ve skupině obtěžující, vnímají své hlavní úkoly jako důležitější,
- členové nedodržují smluvené časy a termíny, přicházejí pozdě, nebo odcházejí dříve, své úkoly plní jen z části nebo vůbec,
- členové mezi sebou vedou konkurenční boje,
- vzájemná kontrola členů s negativními úmysly, špatná komunikace,
- členové neprokazují dostatečnou loajalitu ke skupině.

Z těchto příčin automaticky vyplývá, co vše je nutné dodržet, aby ze sestavené skupiny mohl vzniknout efektivní tým. Jde o to, aby se při formování týmu uplatnily právě opaky těchto příčin:

- Harmonizace zájmů všech členů skupiny,
- jasně definované a všemi akceptované cíle týmu,
- práce v týmu byla prioritní před všemi ostatními,
- zvýšení závaznosti dohodnutých termínů a úkolů atp.

Přehledné zpracování podstatných znaků, kterými se od sebe liší skupina a tým, je zaznamenáno v tabulce *Rozdíly mezi skupinou a týmem* (příloha č.1).

### **2.3. Co vede ke špičkovým výkonům**

Dodržování postupů zmíněných v předchozí podkapitole samo o sobě nevede k dosažení špičkových týmových výkonů. Krüger (2004) tvrdí, že rozhodující vliv na úspěšnost týmu má potenciál znalostí a schopností jednotlivých členů týmu, bez kterých by se nedostali z problémové situace.

Krüger (2004) ve své publikaci uvádí tři vývojové fáze týmu, které stavějí na vývoji schopností v oblastech organizace, kvalifikace a koordinace jednotlivých členů, ale i týmu jako celku. Intenzitou působení těchto složek je pak dána úspěšnost týmu.

V první fázi je tým formován, což může probíhat více způsoby. Můžeme například celý tým vybrat sami nebo zvolíme vedoucího týmu, který si následně sám zvolí vhodné členy. Je také možné tyto dva postupy zkombinovat a po výběru vedoucího s ním spolupracovat na výběru dalších členů.

V druhé fázi musí tým dospět ke konkrétním cílům a jednotlivým etapám vedoucím k těmto cílům. Jedná se o orientační fázi, kdy se ujasní kompetence týmu a zorganizuje se týmová práce.

Třetí fáze pak zabezpečuje rozvoj a zdokonalování týmu ve všech třech oblastech (organizace, kvalifikace, koordinace).

Pro přiblížení třífázového modelu slouží tabulka *Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu* (příloha č.2).

### **2.4. Utváření týmu**

Hlavními důvody pro vytváření týmu podle Kovácse (2007) jsou:

- potřeba spojení znalostí a dovedností více profesí pro úspěšné plnění úkolů, jedinec nedisponuje takovými předpoklady,
- potřeba více času na další činnosti, jedinec sice úkol splnit může, ale žádný čas mu již nezbude,
- potřeba několika souběžných operací pro splnění daného úkolu.

Na základě těchto důvodů týmy vznikají, což může probíhat různými způsoby. V praxi se běžně jedná o vznik úplně nového týmu, rozdělení stávajícího týmu na dílčí týmy, sloučení dvou nebo více stávajících týmů nebo může také dojít k restrukturalizaci starého týmu definováním nových rolí, úkolů, výměnou členů atp.

Charakter týmu se však utváří už v počátcích jeho formování. Kombinací různých osobností členů, jejich schopností a následnými úkoly se určuje směr vývoje celého týmu. Při samotném sestavování musíme vycházet z předem daných skutečností jako je dostupnost kandidátů, jejich vlastnosti, schopnosti plnit týmové role nebo požadovaný účel týmu. V úvahách, zdali máme již to správné složení lidí nebo jak takové složení lidí vytvořit, si předně musíme ujasnit, kdo je vhodným kandidátem na pozici vedoucího týmu, jak má být tým velký a jaké má být jeho složení (Krüger, 2004).

#### **2.4.1. Požadavky na vedoucího týmu**

Celkovou řídicí zodpovědnost za pracovní tým nese většinou vedoucí společnosti, divize, oddělení či útvaru, ale i přesto je zapotřebí ustanovit vedoucího týmu, který přímo organizuje a dohlíží na každodenní činnost svěřeného týmu. Je důležité, kdo celý tým vede – jeho osobnost, ale i to, jaký styl řízení používá. Vzhledem k účelu efektivní týmové spolupráce podstatně lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vůdce má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali a rádi plnili zadané úkoly. Na základě pozorování a výzkumů byly identifikovány dva typy vůdců - vůdce týmový a vůdce sólový (Kolajová, 2006). Rozdíly mezi těmito typy vůdců jsou zpracovány v příloze č.3.

Žádný tým se bez svého vedoucího neobejde, a proto bychom měli jeho výběru věnovat zvýšenou pozornost a dbát o to, aby byl schopen zvládat:

- koordinaci týmu,
- moderování týmu,
- poskytování rad členům týmu,
- regulování konfliktů,
- prezentaci výsledků,
- reprezentování týmu navenek,
- jednání za tým,

což jsou podle Krügera (2004) základní úlohy vedoucího týmu.

### *Koordinace týmu*

Jednou z hlavních povinností vedoucího týmu je zabezpečit efektivní a hladkou spolupráci a komunikaci v rámci týmu mezi jeho jednotlivými členy, ale i s ostatními subjekty běžného styku.

Vedoucí týmu působí tedy jako koordinátor dělby práce, musí zabezpečit, aby úkoly byly rozděleny adekvátně dle schopností členů a plněny dle zadaných termínů. Činnost týmu by neměla kolidovat s činnostmi ostatních útvarů společnosti, naopak, vedoucí by měl dbát na jejich sladění. Měl by se také snažit o to, aby se jednotlivé pracovní postupy i celková činnost pracovního týmu neustále zdokonalovala.

### *Moderování týmu*

Role moderátora je stejně důležitá jako role koordinátora. Touto funkcí vedoucí týmu obstarává a usměrňuje vzájemnou komunikaci. V praxi to může znamenat, že dbá o to, aby každému členovi týmu bylo umožněno sdělit svůj názor, navrhuje členy k propracované a vyvážené argumentaci nebo také řeší neshody v komunikaci. Dobrý moderátor také zařídí, aby byl konečný výsledek týmových jednání zaznamenán, což umožní jeho další zpracování.

Ze zmíněných úkolů vedoucího vyplývají požadavky na dobré komunikační schopnosti a schopnost odhalit vztahové problémy a nedostatky mezi členy týmu a navrhnout pro ně řešení.

### *Poskytování rad členům týmu*

Vedoucí týmu na sebe bere i roli týmového poradce. Každému členovi týmu poskytuje rady a musí být vždy připraven člena vyslechnout. Rady mohou být buď odborné, kdy vedoucí může využít svých zkušeností a znalostí k výpomoci s určitým úkolem nebo zadáním, nebo také vztahové, kdy se spíše uplatní schopnosti jako je empatie. Vzhledem k povaze rady nebo specifickým požadavkům člena může vedoucí radu poskytnout buď mezi čtyřma očima, nebo před celým týmem, aby všichni mohli radu vzít za svou.

### *Regulování konfliktů*

K určitým konfliktům dochází dříve nebo později ve všech týmech. Může se jednat o konflikty mezi jednotlivými členy v rámci týmu nebo i vně týmu (člen týmu může mít neshody s členem jiného týmu atp.). Vedoucí je tu od toho, aby veškeré konflikty odhalil co nejdříve a dopomohl k jejich vyřešení.

### *Prezentace výsledků*

Pro správnou, přesnou a srozumitelnou prezentaci výsledků je nutné, aby vedoucí znal perfektně práci svého týmu a uměl se korektně, ale i zajímavě vyjadřovat. Pro lepší názornost prezentace a zaujetí posluchačů je vhodné používat pomůcky jako je datový projektor nebo flipchart. Bez správné prezentace výsledků může ztroskotat i dobře odvedená týmová práce, prezentování je totiž jakousi vizitkou celkové činnosti týmu, a proto, pokud jsou výsledky nevhodně vyloženy, může to nakonec vrhat špatný stín na celý tým.

### *Reprezentování týmu*

Vedoucí týmu zastupuje svůj tým a jeho práci při jednáních s vedením společnosti, vedoucími jiných týmů, či s úplně jinými společnostmi. Musí být proto ve svém vystupování sebevědomý a odhodlaný hájit požadavky a zájmy svého týmu, aniž by přitom ztrácel přehled o celkových souvislostech. Měl by být schopen vysvětlit práci svého týmu a prezentovat ji ostatním.

### *Jednání za tým*

Každý tým potřebuje komunikovat a jednat se svým okolím v různých záležitostech. Často týmy potřebují získat od vedení více času či finančních prostředků k plnění svých úkolů, mnohdy je také nezbytné úkoly či cíle dojednat a upřesnit. K úspěšnému plnění této funkce je proto nutné, aby vedoucí byl schopen cílevědomě jednat a vypořádávat se s námitkami a odmítavými postoji. Vhodné jsou také diplomatické schopnosti, které umožňují vedoucímu zvládat konflikty se subjekty jeho jednání, taktně dosáhnout požadovaných záměrů nebo se dohodnout na kompromisech.

## **2.4.2. Velikost týmu**

Stanovit jednotnou ideální velikost týmu prakticky nelze. Každý tým je určen pro vykonávání jiných úkolů, v jiné organizaci, s jinými členy. Měl by být však tak velký, aby představoval přiměřenou rozmanitost schopností a znalostí, zároveň by však neměl přesáhnout takovou velikost, kdy se komunikace a výměna informací stávají problematickými. Při rozhodování o velikosti týmu jde tedy především o to, aby bylo možné jednoznačně rozdělit týmové role a úkoly, snadno a rychle vyměňovat informace a bezproblémově tým koordinovat. Podle Krügera (2004) je obecně přijímána teorie, že týmy s více než jedenácti členy mají tendenci zvrhávat se v přednáškové akce, kdy se více mluví, než koná, zatímco u menších než pětičlenných týmů je významně nižší potenciál k podávání špičkových výkonů v důsledku absence synergického efektu.

K usnadnění rozhodování o správné velikosti stávajícího týmu může sloužit například tabulka kontrolních otázek, na základě kterých se můžeme rozhodnout, zdali je nutné velikost týmu nějak přizpůsobit. *Tabulka kontrolních otázek* je zpracována v příloze č.4.

### **2.4.3. Složení týmu**

Správné složení týmu je základním předpokladem pro špičkové výkony týmu. Krüger (2004) zmiňuje tři faktory, které je při sestavování týmu potřeba brát v úvahu:

- odbornou kvalifikaci,
- osobnostní profil,
- předpoklady pro týmovou práci.

#### *Odborné kvalifikace*

Před samotným prověřováním odborných kvalifikací kandidátů je nezbytné tyto odborné nároky spojené s účelem sestavovaného týmu identifikovat a podle nich postupovat při výběru členů. Na jejich základě je totiž možné srovnávat schopnosti a znalosti kandidátů, ze kterých pak vybíráme ty nejvhodnější pro tým a jeho další vývoj.

#### *Osobnostní profily*

Při sestavování týmu je podstatné rozlišovat mezi různými osobnostmi kandidátů, podle Krügera (2004) můžeme rozlišovat mezi:

- silně navenek a personálně orientovanými „diplomaty“, kteří umí rychle navazovat kontakty a prodávat věci,
- silně navenek a věcně orientovanými „machry“, majícími předvídavé myšlení a schopnosti plánování a neobávajícími se rizika a soutěžení,
- spíše dovnitř a personálně orientovanými „moderátory“, kteří dokážou reflektovat a citlivě předvídat vývoj,
- spíše dovnitř a věcně orientovanými „experty“, majícími projektové schopnosti a vynikající odborné znalosti a inovativně pátrají po řešeních a efektech problémů.

Vystupování, chování, vliv na tým i týmová role jsou u všech těchto typů osobností rozdílné, což ale neznamená, že se role v závislosti na situaci nemohou vyměňovat. Každý typ bude totiž mít i znaky ostatních tří typů. Například „Expert“ může tedy, je-li to třeba, vystupovat navenek a tým reprezentovat, zatímco „machr“ tým moderuje a „diplomat“ řeší nějaký problém.

### *Předpoklady pro týmovou práci*

Bez schopnosti týmové práce tým fungovat nemůže. Všichni členové proto musí mít tuto schopnost ať už více či méně vyvinutou. Její zdokonalení je vždy předmětem učení, které doprovází činnost všech týmů. Může také nastat situace, kdy jednotliví členové zneužívají týmovou příslušnost ke sledování svých vlastních záměrů a k tomu, aby zakryli své výkonové slabiny. Tito „příživníci“ se vyhýbají osobní odpovědnosti, a pokud je to možné i týmové práci. Je proto nutné dát si na takové typy pozor a eliminovat je co nejdříve. V orientační fázi, díky vzniklému systému měření výkonu, je už možné takové „lenochy“ odhalit a zbavit se jich. V zájmu týmu je do něj získat pracovitě jedince, kteří jsou schopni a ochotni pracovat jako celek a vzájemně se doplňovat, a ne takové, kteří jen snižují úroveň skupiny a stahují ji ke dnu.

## **2.5. Organizace týmové práce**

Předpokladem úspěšného týmu je vhodná organizační struktura jeho práce. Ta je postavena především na:

- vedení týmu,
- členech týmu,
- prostoru pro jednání,
- způsobu organizace každodenní práce.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, vedoucí týmu se stará o hladké fungování svého týmu. Členové týmu jsou zodpovědní nejen za své úkoly, ale nesou i průřezovou odpovědnost za celý tým. Tím je dán předpoklad pro aktivní účast všech členů týmu na týmové práci, která se nesmí stát nezávaznou „lehárnou“, v níž se jeden spoléhá na druhého (Krüger, 2004). Mezi členy by měla být dobrá informační síť, měli by si poskytovat důležité poznatky a data, čímž se zajistí jejich připravenost pro práci v týmu.

Prostorem pro jednání je myšleno personální složení týmu a jeho finanční a časový rozpočet. Tyto faktory jdou ruku v ruce s každodenní činností týmu, která je jimi limitována. Proto také při organizaci týmové práce je nutné brát v potaz zmíněné faktory a vhodně s nimi nakládat tak, aby bylo dosaženo maximálních výsledků.

## 2.6. Kontrola týmové práce

Pod pojmem kontrola rozumíme činnosti, které jsou využívány manažery na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, které jsou důležité nejen pro manažera - vedoucího týmu, ale stejně tak i pro všechny ostatní členy, kteří se na týmové práci podílejí. Prostřednictvím těchto zpětných vazeb manažeři získávají objektivní představu o řízené realitě a kontrolují tak např. plnění plánovaných záměrů nebo stupeň realizace přijatých rozhodnutí. Kontrola je tedy proces, který zjišťuje odchylky skutečného stavu od žádoucího a podle toho navrhuje opatření, jak žádoucího stavu dosáhnout. Zjišťuje, jak se dodržují normy, plní příkazy a směrnice a jaký je průběh a výsledek vykonávané práce. Kontrolní činnost působí ekonomicky – napomáhá odstraňovat chyby a nedostatky, ale také psychologicky - když kladně působí na tým zaměstnanců tím, že upevňuje pocit odpovědnosti za vykonanou práci. Kontrolovat dodržování pravidel týmu a iniciovat sebehodnocení způsobu, jak tým pracuje, patří k hlavním úkolům vedoucího týmu.

Veber (2009) zmiňuje řetězce úkolů, ze kterých se skládá každá kontrola. Jsou jimi:

- zjištění negativních odchylek mezi skutečným stavem a stavem požadovaným,
- zjištění důvodů negativních odchylek,
- zjištění příčinné souvislosti vzniku negativních odchylek,
- zjištění míry odpovědnosti pracovníků společnosti zodpovědných za vznik negativních odchylek,
- vyžádání opatření k odstranění zjištěných nedostatků od příslušných odpovědných pracovníků,
- sledování adekvátnosti těchto opatření a jejich plnění.

Pokud je na kontrolu nahlíženo jako na proces, který probíhá v organizaci, musíme ji podle Vebera (2009) rozdělit do dvou kategorií na vnitřní a vnější kontrolu.

### *Vnitřní kontrola*

Jedná se o kontrolu prováděnou uvnitř organizace. Je iniciována vnitřními strukturami organizace a zpravidla vedena řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou k této kontrole určeni (Veber, 2009).



### *Vnější kontrola*

Vnější kontrolou rozumíme takový typ kontroly, která je prováděná subjektem stojícím mimo danou organizaci. Tato kontrola je realizována na základě smluvního nebo zákonného požadavku.

#### **2.6.1. Fáze kontrolního procesu**

Každá z forem kontroly prochází několika fázemi. Mezi těmito fázemi je různý časový odstup. Účinné řízení vyžaduje, aby tento odstup byl co nejmenší. Veber (2009) popisuje následující fáze.

##### *Získání a výběr informací pro kontrolu*

Zdrojem informací jsou především informace primární – poznatky získané z terénu přímým sledováním. Výhodou tohoto získávání informací je zjištění skutečného stavu kontrolovaného objektu, bezprostřední kontakt a možnost interaktivní komunikace a operativní nařízení nápravného zásahu. Vedoucí pracovníci (TOP management, střední management) provádějí kontrolní činnosti studiem různých zpráv, statistik, hlášení, sdělení od podřízených. Tyto sekundární informace nám dávají obraz řízené reality.

##### *Ověření správnosti informací*

V této fázi se ověřuje formální a věcná správnost informací (např. oprávněnost podpisu, úplnost údajů). Informace musí být věrohodné, abychom na jejich základě mohli učinit závěr z kontroly.

##### *Hodnocení kontrolovaných procesů*

Tato fáze je nejdůležitější částí kontrolního procesu. Podstatou je porovnání s určitými kritérii:

- skutečnost se porovnává se standardy (např. požadavky na chování a jednání pracovníků, uspořádání pomůcek, apod.),
- srovnání v čase (porovnávání s údaji minulých období),
- srovnání v prostoru (porovnání s konkurencí).

##### *Závěry a návrhy opatření*

V této fázi dochází k reakci na kontrolní zjištění. Veber (2009) rozlišuje jednotlivé typy reakcí jako:

- „nech být“ – nejsou nutná řídicí opatření, kontrolou nebyly zjištěny žádné odchylky od reality, vývoj jde žádoucím směrem,
- „proved' korigující opatření“ – k takovému řešení se přistupuje při odchylkách od žádoucího stavu, kdy je potřeba přijmout korigující opatření, která upraví řízenou realitu,
- „uskutečni nápravná opatření“ – přistupuje se v případech, kdy nastala neshoda ve vývoji řízené reality (poruchy),
- „přijmi nové rozhodnutí“ – v případě, kdy se zjistí, že se řízená realita vyvíjí nežádoucím směrem nebo jsou zjištěny tak závažné nedostatky, že je potřeba přijmout nová rozhodnutí.

### **2.6.2. Zpětná kontrola**

Zpětná kontrola neboli kontrola kontroly, se využívá v případě nápravných a korigujících opatření. Využívá se různých kontrolních systémů (např. systém dohlížení, monitorování, hodnocení, vytvoření norem, pravidel, standardů atp.).

### **2.6.3. Controlling**

Controlling znamená vyšší stupeň řízení. Podle Vebera (2009) je jeho úkolem podporovat vedení podniku a řídicí pracovníky při jejich rozhodování. Controlling zjišťuje porovnáváním plánu a skutečnosti odchylky a vytváří si tak reálný obraz o stavu kontrolovaného objektu, zpravidla celé firmy. Na základě těchto zjištění přijímá organizace korigující opatření. V interpretaci závěrů se musí objevit Veber (2009):

- konstatování týkající se požadovaného stavu (jaké výsledky měly být),
- zachycení skutečného stavu (jaké jsou faktické výsledky),
- vyhodnocení odchylek včetně určení míst a příčin jejich vzniku,
- určit odpovědnosti za tyto odchylky (proč jsou výsledky takové),
- návrhy a opatření pro příslušné úrovně řešení.

Prosazení controllingu je věcí podnikového managementu. Řízení bez plánování, které mu má předcházet, a bez průběžné kontroly důležitých procesů v podniku není možné.

#### **2.6.4. Kontrolní procesy**

Veber (2009) tvrdí, že kontrolní systém a procesy ve firmě by neměly být reprezentovány řadou individuálních činností, ale musí tvořit vzájemně propojený celek. Kromě toho musí splňovat řadu důležitých kritérií:

- musí korespondovat s uplatněnými přístupy řízení, řídicími záměry, komunikačními prostředky apod.,
- musí signalizovat případy, kdy firmě hrozí potíže,
- musí upozorňovat na případy, kdy je v ohrožení image produktu nebo celé firmy,
- musí omezit riziko vzniku příležitostí k podvodům zpronevěrám či korupci,
- zavedení kontrolního systému by nemělo převádět odpovědnost za nesplnění a neshody na kontrolora. Kontrola není absolutním pojištěním proti všem rizikům.

##### *Běžná vnitřní kontrola*

Běžnou vnitřní kontrolu, nebo taky dohled, provádí statutární orgány nebo management, který zjišťuje dosahování stanovených cílů. Běžná vnitřní kontrola nemá pevný metodický postup. Může jít o kontrolu realizovanou mimoděk při procházení určitým pracovištěm.

##### *Audit*

Představuje nestranné ověření jisté skutečnosti, funkce útvaru, produktu apod. Toto ověření je prováděno z hlediska procesů, které vedou k realizaci požadované skutečnosti, a z hlediska výsledků.

#### **2.6.5. Shrnutí kontrolních procesů**

Kontrola je nedílnou součástí pracovní náplně každého manažera. Styl řízení ve firmě má u podřízených pracovníků a dalších členů týmu vyvolat potřebu vlastní kontroly, tzv. sebekontroly. Ve větších týmech je vhodné vybudovat vnitřní kontrolní systém, který by měl mít jasno „proč“, „co“, „kdo“, „kdy“ a „jak“ bude kontrolovat. TOP management by měl mít řízenou realitu „pod kontrolou“. Měl by mít jistotu, že nedochází k podvodům, neshodám, které mohou vést k ohrožení organizace nebo ekonomickým ztrátám.

### 3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost TEMPO TRAINING&CONSULTING, a.s. (dále jen TEMPO) vznikla v roce 1996 se sídlem a působností v Ostravě a vstoupila tak na rozvíjející se trh specializovaného vzdělávání. V té době měla pouze pět stálých zaměstnanců a několik externích spolupracovníků, především lektorů, kteří poskytovali výuku na vzdělávacích kurzech v oblastech počítačových znalostí. Následně společnost rozšířila svou činnost o vzdělávání v oblasti manažerských a podnikatelských dovedností a cizích jazyků. Rychlý rozvoj společnosti umožnil v roce 1998 vznik školicího střediska a pobočky v Praze, čímž se rozšířila její působnost.

Dnes se společnost zabývá především realizací velkých vzdělávacích projektů, z nichž mnohé jsou financovány v rámci vzdělávacích programů Evropské unie. Mimo výše zmíněné vzdělávací kurzy poskytuje dnes TEMPO i kurzy technických dovedností v průmyslové oblasti. Vlivem bohatých zkušeností v oboru se společnost TEMPO stala moderní, flexibilní organizací, s cílem nejen poskytnout svým klientům kvalitní služby, ale i se spolupodílet na jejich úspěchu a udržovat dlouhodobá partnerství. Jakožto moderní organizace také investuje do rozvoje firmy a zaměstnanců, jak společnost zmiňuje na svých internetových stránkách ([www.tempo.cz/o-spolecnosti/](http://www.tempo.cz/o-spolecnosti/), 2011).

Příkladem takové investice do rozvoje firmy je v nedávné době (březen 2011) dokončená výstavba nové třípatrové budovy školicího střediska v areálu sídla společnosti v Ostravě – Zábřehu. Touto výstavbou společnost prokázala svou schopnost investovat i v době ochromené ekonomickou krizí, přičemž efektivně využila evropské zdroje, ze kterých byl celý projekt spolufinancován. Pro období v letech 2012-2013 společnost připravuje výstavbu dalších tří vzdělávacích center. Školicí středisko Praha, školicí středisko střední Čechy a školicí středisko Brno. TEMPO má zájem se také zapojit do oblasti výzkumu a vývoje. Jeden z prvních plánovaných kroků je vybudování podnikatelských inkubátorů v Ostravě. Celkové předpokládané investice společnosti v letech 2012-2014 překročí 300 mil Kč, přičemž obrát společnosti v roce 2011 činil 360 mil Kč.

V současnosti společnost externě spolupracuje s přibližně pěti sty lektory, kteří jsou odměňováni na základě počtu odškolených dní a typu kurzu (rozdílné odměny pro IT kurzy, manažerské kurzy atp.). Ve společnosti je zaměstnáno více než 70 vlastních zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do třech divizí. Divize vzdělávání, Divize EU a Divize Personální agentura.

### **3.1. Divize vzdělávání**

Divize vzdělávání se zabývá především realizací vzdělávacích projektů v oblasti manažerských dovedností, technických dovedností, jazyků a IT. Divizní vzdělávání je největší divizí firmy. V rámci divizního vzdělávání pracuje několik týmů. Obchodní tým, realizační tým, tým nabídek, tým podpory lektorů, tým nákupní a development tým. Jednání s klienty je každodenním posláním všech členů obchodního týmu, kteří zajišťují komfort stávajících klientů, ale také se snaží získat klienty nové a rozšířit tak tržní podíl společnosti.

Práce realizačního týmu je více specifická. Jeho úkol spočívá v zabezpečení bezproblémového začátku, průběhu i zakončení vzdělávacích projektů dodržováním stanovených postupů, které jsou zakotveny ve vnitřních předpisech organizace. Jedná se zejména o zajištění samotného školení, administrativní činnosti spojené s realizací projektu a zajištění servisu pro klienty (např. ubytování a občerstvení při školeních).

Tým nabídek má za úkol bezchybné a precizní zpracování nabídek do rozličných výběrových řízení vyhlašoványými firmami, hospodářskými komorami a organizacemi, školami, městy i orgány státní správy.

Tým podpory lektorů se zabývá neustálým nábořem lektorů a poradců, komunikací se stávajícím týmem externích lektorů a rozvojem jednotlivých produktů (školení v manažerských dovednostech, IT znalostech, jazycích, technických dovednostech, outdoorových trénincích, atd.).

Nákupní tým zajišťuje veškeré potřebné nákupy, a to jak subdodávky, tak i nákup hotových služeb, občerstvení, a provozní nákupy (auta, servisy, kancelářské potřeby, IT techniku atp.).

Development tým je vnímán jako nejdůležitější tým ve společnosti. Zabývá se hledáním nových příležitostí a vyhledáváním nových poptávek na trhu.

### **3.2. Divize EU**

Činnost této divize je rozdělena do dvou oblastí:

- národní pilíř,
- mezinárodní pilíř.

Národní pilíř je zaměřen na vzdělávací projekty s využitím dotací Evropské unie určené pro znevýhodněné cílové skupiny (např. matky po mateřské dovolené, handicapovaní, starší občané, propuštění vězni atp.). Školeními tohoto typu pomáhá TEMPO účastníkům s opětovným začleněním do pracovního procesu i sociálního života.

Mezinárodní pilíř je zaměřen na transfer know-how v rámci mezinárodních Evropských projektů. Podstatnou část své pracovní činnosti věnuje Divize EU spolupráci na rozvoji evropských školicích osnov a implementaci evropských standardů do českého prostředí ([www.tempo.cz/o-spolecnosti/](http://www.tempo.cz/o-spolecnosti/), 2011), poskytováním svého know-how nabytými letitými zkušenostmi v dané oblasti.

### **3.3. Divize Personální agentura**

Tato divize má dva úkoly, a to:

- klasická činnost personální agentury zahrnující recruitment, personální poradenství a agenturní zaměstnávání,
- interní HR a nábor pracovníků.

Vyhledává vhodné kandidáty pro konkrétní pracovní pozici a návrhy předkládá vedení, přičemž členové tohoto týmu se účastní přijímacích pohovorů a poskytují tak své odborné dovednosti při výběru zaměstnanců. V případě náboru zaměstnanců na nižší pracovní pozice, bez potřeby účasti vedení společnosti na přijímacím pohovoru, je tato činnost plně svěřena do rukou členů Personální agentury.

Agentura poskytuje své personální služby také jiným subjektům, ať už se jedná o uchazeče o zaměstnání nebo firmy hledající zaměstnance. Personalisté veškeré tyto žádosti zpracují a pro obě strany vyberou nejvhodnější řešení.

Důležitou činností v rámci interního HR je činnost HRBP = HR business partnera. Tato činnost spočívá v tom, že každému týmu ve společnosti je přidělen personalista, který pomáhá vedoucímu týmu s jeho manažerskou rolí a to především v personálních otázkách a koučingu.

### **3.4. Shrnutí divizí**

Jak je patrné z předchozích odstavců, spolupráce mezi jednotlivými divizemi je na každodenní bázi, v důsledku čehož je TEMPO synergicky fungující společností dosahující vysokých výkonů díky profesionalitě zaměstnanců, jejich dobré koordinaci a organizaci.

Nejvíce zaměstnanců je soustředěno v Divizi vzdělávání, ve které jich pracuje přibližně 75%, Divize EU i Personální agentura jsou pak přibližně stejně velké.

Pro všechny divize společně pracují týmy:

- Ekonomika a controlling,
- IT podpora,
- Provozní tým.

Tato práce je zaměřena na fungování provozního týmu, jehož činnost je podrobně popsána v následující kapitole.

#### 4. PROVOZNÍ TÝM

Tento tým funguje jako vnitřní servisní organizace, má dvacet členů a jednoho vedoucího. Vedoucí týmu, jemu podřízený vedoucí skriptárny a automechanik jsou ve společnosti zaměstnání na plný pracovní úvazek. Ostatní členové týmu pracují v rámci dohody o pracovní činnosti a jsou placeni na základě počtu odpracovaných hodin. Evidence počtu odpracovaných hodin je vedena prostřednictvím docházkových listů, do kterých členové zapisují časy svých příchodů a odchodů. Provádí se kontrolní týdenní součty hodin, které se pak ke konci období sčítají a dále se od nich odvíjí výše mzdy.

Svou pracovní dobu si každý člen domlouvá individuálně s vedoucím týmu dle potřeb společnosti a možností zaměstnance, avšak v určité minimální stanovené týdenní výši. Z velké části je tým tvořen studenty, čímž si TEMPO zajišťuje časovou flexibilitu tohoto týmu a zároveň nabízí pracovní pozice pro mladé lidi bez praxe. TEMPO poskytuje těmto lidem zkušenosti s fungováním velké organizace. Jedinou výjimkou, co se týče věku a zkušeností, je vedoucí týmu, který má se svou prací určité zkušenosti a v oboru se už nějakou dobu pohybuje.

Při náboru zaměstnanců na pozici členů provozního týmu požaduje TEMPO řidičský průkaz typu B, přiměřené znalosti MS Office, spolehlivost, příjemné vystupování a chuť pracovat.

##### 4.1. Popis činností provozního týmu

Úkolem provozního týmu je zabezpečit bezproblémovou provozuschopnost společnosti zajištěním běžných, každodenních potřeb, ale taky řešit nenadálé situace znepříjemňující nebo dokonce úplně znemožňující denní provoz.

Provozní tým zajišťuje obsluhu skriptárny a recepce, provádí servis automobilů, zabezpečuje denní provoz a vypomáhá ostatním týmům s jejich činností.

##### *Skriptárna*

Hlavními činnostmi skriptárny jsou:

- tisk, kompletování a zajištění doručení studijních materiálů pro potřeby vzdělávacích kurzů,



- zabezpečení stavu skladových zásob (nákup, přejímka i evidence kancelářských potřeb, papíru, tonerů, apod. a to jak pro samotnou skriptárnu tak i pro další týmy společnosti).

Ve skriptárně probíhá příprava veškerých studijních materiálů ke vzdělávacím kurzům, přičemž příprava sady skript pro jeden kurz trvá necelé dvě hodiny. Aby se zde skripta připravená k tisku a svázání v první řadě dostala, musí je nejdříve lektori vypracovat, zaslat realizátorům, kteří je dále, prostřednictvím interního systému, předávají skriptárně k tisku.

V úseku skriptárny se vyskytuje poměrně vysoká chybovost. 15% zakázek je zadáváno mimo standardizovaný režim zadávání nebo vykazuje nějaký nedostatek. Toto procento chybovosti není však zapříčiněno pouze činností provozního týmu, ale je ovlivněno i jinými faktory. Velký vliv má např. pozdní předání skript lektory, změny na poslední chvíli požadované klienty, chybovost realizátorů, závady na technice – vadný tisk či vadné svázání, chybovost poštovního doručení atd.

Vzhledem ke stavu, že skriptárna má největší podíl na spotřebě kancelářského papíru, zajišťuje tato komplexní dodávku papíru a kancelářských potřeb pro celou společnost (shromažďují schválené požadavky, provedou objednávku dle schváleného katalogu a předběžný výběr u nekatalogovaného zboží s následnou objednávkou po schválení, přejímku zboží a jeho distribuci k uživatelům). Pracovníci skriptárny také objednávají náplně do tiskařského stroje a zajišťují běžný provozní servis tohoto stroje.

### *Recepce*

Do kompetencí pracovníků recepce spadá:

- zajištění provozu recepce, příjmu klientů a jejich uvádění,
- zabezpečení reprezentativního vzhledu recepce a přilehlých prostor,
- zabezpečení efektivního fungování parkoviště,
- příprava učeben pro kurzy,
- zajištění nápojů pro zaměstnance a klienty.

Recepce je umístěna u vchodu do hlavní budovy. Úkolem recepce je ráno otevřít budovu a večer, po odchodu všech pracovníků i úklidu, budovu zavřít. V průběhu celého dne recepční kontrolují a koordinují vstupy osob do budovy. Kontrolují a organizují také parkování na parkovištích (v lokalitě sídla společnosti je nedostatek parkovacích míst, proto je přibližně 50 parkovacích míst vyhrazeno pouze vybraným firemním vozidlům a vozidlům klientů). Cílem

je zajistit efektivní parkování vozidel. Recepční přijímají telefony a přepojují je na příslušné specialisty. Starají se o návštěvy, zajišťují jejich předání navštívenému. V průběhu dne recepční také zajišťují operativní úklid u vstupu do budovy (nafoukané listí, vlhkost z nanošeného sněhu nebo při dešti atp.) Úkolem recepcie je také zajistit perfektní servis klientům – připravit učebny, nabídnout kávu, čaj či nealkoholické nápoje, ve vybraných případech i další občerstvení, které si klient objednal. Maximální kapacita střediska činí 150 účastníků školení. Středisko je vytěžováno přibližně na 60%. Recepční také kontrolují stav zásob nápojů pro klienty i pro zaměstnance a zadávají požadavek na nákup vedoucímu týmu. V brzkých ranních hodinách a vpoledvečer, kdy na samotné recepci není tak velký provoz a průtok osob, recepční vykonávají administrativní práce pro tým provozu (evidence a vyhodnocení docházky, zpracování servisních listů od automechanika, kontrola knih jízd a jejich zpracování, a to včetně hlášení předpokládaného pravidelného servisu a STK, evidence servisních úkonů na vozech atp.

#### *Servis firemních automobilů*

Vzhledem k tomu, že TEMPO neustále roste, zvětšuje se i jeho flotila a s ní potřeba servisu vozidel. Ve flotile je dnes 30 automobilů, které využívají zaměstnanci ke každodenním firemním potřebám. Kvůli narůstajícímu počtu vozidel zaměstnává společnost svého vlastního mechanika, což značně ulehčuje TEMPU situaci. Mechanik má plně zařízenou dílnu, kde provádí jednodušší servis firemních automobilů. Evidenci technického stavu vozidel má na starost provozní tým, takže je jejich povinností zajistit, aby vozidla byla vždy provozuschopná, bezpečná a včas k dispozici. Vedle toho se také zajišťují pravidelné mytí exteriéru a úklid interiéru vozidel. Složitější opravy (např. po vážnější havárii) či servis firemních manažerských vozů je zajišťován v externích servisech. Tým provoz zajišťuje komunikaci s těmito servisy a také převoz aut.

#### *Denní provoz a výpomoc ostatním týmům, operativní řešení*

Tato činnost provozního týmu spočívá v:

- převozu aut do vlastního servisu, případné výpomoci při odtahu aut,
- výpomoci ostatním týmům v případě jejich potřeby,
- stěhování mobilních učeben (např. přemístit a zapojit počítače v prostorách klienta),
- odvozu odpadu vyprodukovaného běžnou činností společnosti (separovaný odpad – papír, plasty),

- údržbě budovy - drobné opravy (upadnutá klika u dveří, uvolněná židle, výměna žárovky, apod.), případně zajištění odborníka pro závažnější opravy (instalatér, elektrikář),
- údržbě parkoviště, odhrnování sněhu, úklid, zahradní práce,
- stěhování týmů, výpomoc při úklidu atd.,
- výpomoci při outdoorových trénincích,
- přípravě prostor při speciálních akcích – VIP akce, firemní večírky, specifická školení.

Jednou z hlavních funkcí provozního týmu je vypomáhat jednotlivým divizím a týmům v případě jejich potřeby. Při naplňování této funkce a úkolů s ní spojených dochází často k určitým organizačním problémům, ze kterých se může vyvinout celofiremní problém, pokud nejsou včasné a správně vyřešeny.

Dalšími činnostmi týmu zajišťující denní provozní optativu je zajištění převozu vozidel do servisu, občasné výpomoci v servise (přezouvání pneumatik), zajištění stěhování týmů, převozy mobilních učeben ke klientům a lektorům, odvoz separovaného odpadu. Tým se stará také o budovy společnosti, o jejich běžnou údržbu, mytí oken, drobné úpravy (např. výměna kobereců, montáž žaluzií atp.), udržování zahrady a parkoviště, odhrabávání sněhu.

Pracovníci provozního týmu pracují i jako hostesky na vybraných VIP akcích, zajišťují servis na těchto akcích (odvozy účastníků), připravují firemní večírky a sportovní akce, pracují jako asistenti na pořádaných outdoorových aktivitách pro klienty společnosti.

Činnosti provozního týmu, jejich vlivy na ostatní týmy a celkový běh organizace jsou přiblíženy v následujících praktických příkladech, které zachycují reálné situace.

## **4.2. Příklady – situace z praxe**

### *Příklad 1*

Realizačnímu týmu se nahromadí velké množství administrativní práce, úprav textů, přepisování dat do počítače a podobných činností, ke kterým není potřebná žádná zvláštní dovednost nebo specializace. Aby tedy ušetřili drahocenný čas, přizvou si k výkonu těchto činností zaměstnance z provozního týmu, který úkol zvládne.

Problém však vzniká hned v začátku, kdy si členové realizačního týmu vypůjčí člena z provozního týmu bez vědomí vedoucího, který s ním pro daný den počítá a naplánuje pro

něj úkoly, které je třeba splnit. Avšak vzápětí zjistí, že mu chybí pracovníci, se kterými počítal a jeho plán, a tím mnohdy i provoz společnosti, začnou kolabovat. V důsledku pak dochází k přetahování zaměstnanců nevhodným způsobem a pozdnímu plnění úkolů na jedné nebo na druhé straně.

#### *Příklad 2*

Do podobné situace se organizace dostává i v případě, kdy realizační tým požádá vedoucího provozu o půjčení zaměstnance k výpomoci s plněním úkolů. Vedoucí provozního týmu, je zvyklý pracovat operativně a vnímá postavení členů provozního týmu na spodním žebříčku důležitosti ve firmě (v hierarchii společnosti), je si vědom důležitosti plnit úkoly firmy směrem ke klientům a nechce nikdy zklamat. Pracuje dle hesla: „Náš tým je ten poslední, na který to spadne a musíme operativně dotáhnout i to, co ostatní nestihli, pokazili, nedotáhli. Za námi už nikdo není, a pokud to neuděláme – bude problém u klienta, to si firma nemůže dovolit – bude to tedy i náš průsvih“. Navíc nerad odmítá pomoc ostatním spolupracovníkům a téměř nikdy neřekne ne, i přesto, že jeho tým je doslova zavalen prací. Půjčí tedy svého člena týmu k vykonání úkolů jiných týmů, což má, stejně jako v předchozí situaci, za následek nedostatek pracovních sil provozního týmu a pozdní plnění svěřených úkolů.

V žádné ze dvou uvedených situací však neuvažujeme výskyt neplánované události, spadající do kompetencí provozního týmu, kterou je třeba řešit operativně – ihned.

#### *Příklad 3*

Občas se stává, že pozdním doručením poštou nebo přepravní službou nejsou potřebné pracovní materiály (skripta a další pomůcky pro školení připravené skriptárnou) včas na místě určení (např. u klienta, nebo u lektora, případně na hotelu, kde bude školení probíhat). Jsou tři hodiny odpoledne, ráno začíná školení v Brně a skripta nejsou na místě. Zabloudila poštou a doručena budou nejdříve druhý den odpoledne. S velkou pravděpodobností u této zakázky již dříve došlo k nějaké chybě v zadání, nejspíš nebyl dodržen termín expedice tak, aby byla zakázka s předstihem na místě určení. V takovém případě musí vedoucí provozního týmu zaúkolovat jakékoliv dostupné členy svého týmu a ti musí neprodleně připravit další studijní materiály a zajistit dopravu na místo určení, aby byly připraveny na ráno, kdy začíná kurz. Rychlost jednání je v tomto případě ovlivněna počtem dostupných pracovníků, protože čím více jich bude připravovat studijní materiály, tím rychleji a levněji je bude možno dopravit na místo. Vedoucí musí prověřit možnost předání skript nějakému dalšímu pracovníkovi z firmy,

který ještě dnes večer nebo brzy ráno má cestu přes Brno, případě zaslat zásilku vlakovou poštou – a zajistit její převzetí někým, kdo dnes už v Brně je anebo v nejhorším případě zajistit převoz pracovníkem provozního týmu vlakem nebo v hůře dostupných lokalitách autem.

Touto mimořádnou událostí dochází k odsunu plnění běžných úkolů provozního týmu, ale zároveň i k časovým ztrátám a zbytečnému využití drahých zdrojů pro vykonávání periferních činností. Specialisté realizačního týmu budou totiž muset přepisovat data do počítače či upravovat texty, protože není k dispozici nikdo jiný.

#### *Příklad 4*

Obchodník vracející se ze služební cesty z Plzně havaroval, nebo má poruchu na voze a jeho auto je nepojízdné. Vedoucí provozu musí zjistit jak vozidlo odtáhnout a zajistit odtah – zpravidla provádí automechanik firemním Tranzitem. Problém nastává, když je tranzit s výbavou na outdoorovém tréninku. Odtah i opravu je nutno provést co nejdříve, i přes velkou flotilu aut je totiž jejich nedostupnost z jakýchkoliv důvodů znatelná.

#### *Příklad 5*

V zimních měsících je třeba počítat se sněhem, který často komplikuje každodenní situace. Vedoucí týmu musí sledovat tuto sněhovou situaci a zavčas zmobilizovat dostatečné množství členů týmu k odhrabání sněhu z parkoviště a přístupových cest do budovy. Vše je nezbytné vykonat časně ráno, začátek těchto akcí je zpravidla okolo páté hodiny ranní, aby vše bylo připraveno k běžnému provozu společnosti a všichni zaměstnanci a klienti mohli pohodlně zaparkovat a bez obtíží se dostat do budovy.

### **4.3. Shrnutí praktických příkladů**

Jak je patrné z předchozích příkladů, občasně může docházet ve společnosti i k velmi vypjatým situacím, kdy vznikne několik operativních náhlých problémů zároveň – pokazilo se auto na D1, do Brna nedorazila skripta, do Hradce králové byla chybně doručena mobilní učebna, na níž není software potřebný pro školení a je ji nutno vyměnit za učebnu jinou. Naštěstí bylo na večer naplánováno mytí oken, které můžeme zrušit, a členové přiřazení na tuto činnost mohou být využiti při řešení podstatnějších, nově vzniklých úkolů.

Vedoucí provozního týmu je pak v neustálém tlaku z několika stran, což může vést k nepřiměřenému stresu, nevhodně určeným prioritám, ztrátě přehledu a špatným rozhodnutím. Tyto jmenované následky snižují produktivitu týmu a jsou hlavní příčinou

nespokojenosti vedení s organizací práce tohoto týmu. V následující podkapitole jsou hlavní nedostatky, ale i silné stránky celého provozního týmu přehledně zpracovány pomocí SWOT analýzy.

## 5. SWOT ANALÝZA

Analýza byla realizována na základě pozorování, osobních zkušeností a informací poskytnutých vedením společnosti.

Na základě předností a nedostatků je dále možné rozhodnout, jaké kroky podniknout pro jejich lepší využití, respektive odstranění.

**Tabulka 5.1. SWOT analýza**

	<b>Pozitivní efekt</b>	<b>Negativní efekt</b>
	<b><i>Silné stránky</i></b>	<b><i>Slabé stránky</i></b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	Vstřícnost Schopnost jednat operativně Časová flexibilita Snadná zastupitelnost členů Obětavost pro organizaci Multifunkčnost Členové jsou zvyklí se ptát Nízká cena - hodinová sazba	Nedostatek zkušeností pro řešení některých úkolů Neprofesionalita - větší časová náročnost na některé úkoly Vyšší chybovost či nekvalitní provedení, pokud není kontrola
	<b><i>Příležitosti</i></b>	<b><i>Ohrožení</i></b>
<b>Vnější prostředí</b>	„Líheň“ schopných lidí pro další týmy Učení se nových schopností Možnost využití členů pro jiné týmy Intelligence členů - možnost nacházet nová neobvyklá řešení	Absence kontroly a evidence činností Schopnost vedoucího odhadnout způsobilost členů pro jednotlivé úkoly Občasná nedostupnost pro ostatní týmy Snaha dělat více věcí najednou Spolehlivost členů ověřitelná až v průběhu času Relativně vysoké náklady na činnost

## 5.1. Silné stránky

Silné stránky jsou takové, které staví tým před ostatní, dělají ho pro organizaci nepostradatelným a také jej předurčují k lepším výkonům.

### *Vstřícnost*

Členové provozního týmu jsou v TEMPu známí svou ochotou pomáhat ostatním týmům a jejich členům, když je to zrovna potřeba. Díky této vlastnosti je ve společnosti vnímána jejich důležitost a potřebnost, a to i navzdory jejich relativní nezkušenosti a nižší kvalifikaci.

### *Schopnost jednat operativně*

Z povahy provozního týmu být vždy při ruce vyplývá jejich perfektní schopnost řešit vzniklé problémy operativně, tedy bez prodlení. To napomáhá předcházet kritickým situacím a vyřešit problémy, které by mohly vést k závažnějším následkům již v jejich začátku. Je-li však vzniklý problém už od svého počátku velmi vážný, rychlým přístupem provozního týmu je přinejmenším možné minimalizovat jeho dopady.

### *Časová flexibilita*

Vzhledem k tomu, že naprostá většina členů provozního týmu jsou studenti, mají méně osobních závazků a jsou proto flexibilnější. Navíc díky většímu počtu pracovníků je v období špiček možno aktivovat jejich větší počet. Příkladem využití časové flexibility jsou mimořádné akce, které je nutné vykonávat mimo běžný provoz firmy (o víkendech, později večer), jako je stěhování učeben, malování, mytí oken atp.

### *Snadná zastupitelnost členů*

Odborné požadavky na schopnosti členů týmu nejsou nijak vysoké, to je dělá snadno zastupitelnými v případě jejich absence, čímž je zabezpečeno pokračování v plnění úkolů.

### *Obětavost pro organizaci*

Pokud se o půlnoci samovolně spustí v budově TEMPu alarm, je na vedoucím provozního týmu tuto situaci vyřešit, musí tedy jet alarm deaktivovat, zajistit budovu a znovu jej aktivovat. Pravidelná je práce o víkendech a mimo běžnou pracovní dobu – tak, ať není narušena běžná činnost firmy. Poruchy aut se zpravidla stávají v zimě a večer (firemní statistika). V takovém případě se člen provozního týmu vydává na „záchrannou misi“ nehlédě na počasí, ať už se jedná o obchodníka, realizátora, či lektora, situaci je nutno řešit rychle – neřešení by mělo za následek zvýšené náklady, časové ztráty či dokonce závažnější nepříjemnosti spojené se sníženou možností dorazit na kurz (lektor).



### *Multifunkčnost*

Provozní tým funguje jako vnitřní servisní organizace a proto je jeho multifunkčnost velkou výhodou při plnění každodenních drobných i závažnějších úkolů. Když je například potřeba vyměnit pár dlaždic na chodníku před budovou, není třeba složitě najímat firmu, ale úkol může zvládnout člen provozního týmu, stejně jako zasetí trávy v okolí budovy, drobné opravy nábytku, instalaci svítidel, apod.

### *Členové jsou zvyklí se ptát*

Skvělou vlastností členů provozního týmu je jejich nebojácnost klást otázky. K tomuto jsou neustále vedeni vedoucím týmu. Občas se stává, že stojí před řešením problému, se kterým se ještě nesetkali. Místo aby se po hlavě pustili do jeho řešení bez jediného náznaku jak na to, raději se zeptají zkušenějšího člena nebo si potřebné informace vyhledají na internetu. Příkladem může být již zmíněné setí trávy. Ne každý se s touto činností setkal a ví jak na to, i když se to může zdát jako banalita. Nedávno byl tento úkol zadán členovi týmu spolu s úkolem položit dlažbu, kterou zvládl položit bez problému, zcela perfektně, avšak s trávou si nevěděl rady – nikdy to nedělal ani nevěděl jak na to. Bez ostychu šel tedy za vedoucím týmu a poradil se s ním. Nejde o nic složitého. Tyto návyky značně snižují chybovost, šetří čas i náklady a urychlují proces učení.

### *Nízká cena – hodinová sazba*

Členové provozního týmu jsou zaměstnání z převážné části v rámci dohody o pracovní činnosti, jsou tedy odměňováni na základě počtu odpracovaných hodin a stanovené hodinové sazby. Vzhledem k povaze činností provozního týmu (není třeba odborná kvalifikace) a k tomu, že tým je tvořen studenty (z velké části studenti 3. ročníků vysokých škol), není jejich hodinová sazba nijak vysoká.

## **5.2. Slabé stránky**

Slabé stránky jsou nedostatky provozního týmu, které vedou k celkovému snižování výkonů či zvyšování chybovosti.

### *Nedostatek zkušeností pro řešení některých úkolů*

Na některé úkoly jsou stávající zkušenosti členů jednoduše nedostačující a zapojení členů do takovýchto úkolů vede ke zbytečnému zvyšování rizik spojených s jeho neúspěšným vykonáním. V praxi to může být cesta autem do Prahy, kde je potřeba něco doručit. Člen určený k tomuto úkolu však nemá dostatek zkušeností s řízením, a tak je jeho obsazení do

úkolů poměrně rizikovou záležitostí. Je tedy spíše vhodné zadat úkol někomu jinému. Většina nedostatečností je však obdobná výše zmiňovanému problému „setí trávy“. Zde je tato slabá stránka jednoduše vybalancována silnou stránkou – schopností se ptát.

#### *Neprofesionalita – větší časová náročnost na některé úkoly*

Mnohé úkoly týmu jsou často velmi rozdílných povah, a proto nelze jejich plnění standardizovat a automatizovat. Výjimku tvoří pouze skriptárna, kde probíhá příprava skript pro výukové kurzy. Zde probíhají procesy na základě stanovených postupů a produktivita práce zde pracujících členů týmu roste do určité míry s počtem opakování přípravy skript, tj. čím více skript člen týmu připraví, tím se zvyšuje jeho produktivita, protože už ví, jak na to. Zbylé činnosti se však natrénovat nedají a tak jejich splnění zabere relativně více času.

#### *Vyšší chybovost či nekvalitní provedení, pokud není kontrola*

Absence kontroly vede k většímu „lajdáctví“, tedy ke zvýšenému výskytu chyb a nekvalitnímu plnění zadaných úkolů, což má negativní efekt na výkonnost týmu. Je žádoucí, aby činnosti byly vykonávány pokud možno bez chyb a precizně.

### **5.3. Příležitosti**

Vhodným využitím těchto faktorů je možné příznivě ovlivnit vývoj celé organizace.

#### *„Líheň“ schopných lidí pro další týmy*

Slovo „líheň“ je pro tuto vlastnost výstižné, avšak může se zdát poněkud negativně zabarveno. Není tomu tak. Práci v provozním týmu, plněním různě zaměřených úkolů, sbíráním zkušeností a osvojováním nových dovedností získávají členové potřebný přehled o fungování organizace, což vede k jejich profesnímu růstu. Členům prokazujícím vysoké pracovní nasazení, precizní plnění úkolů, nadšení a odhodlání může být nabídnuta některá z vyšších pracovních pozic, především se jedná o pozice asistenta/ky obchodníků, pozice realizátorů a projektových pracovníků nebo pracovníků IT. Ve své širší podstatě můžeme o provozním týmu uvažovat také jako o určitém trainee programu, pomocí kterého probíhá zapracovávání členů do organizace. Současní dva střední manažeři začínali ve firmě před 4 lety na tisku skript.

#### *Učení se nových schopností*

V průběhu práce v týmu mají jeho členové možnost se přiučit novým věcem, které pak dále mohou aplikovat při řešení obtížnějších úkolů a zajišťovat tak prospěch pro celý tým

i organizaci. Nabyté zkušenosti, znalosti a nové schopnosti mohou členové předávat dále, těm méně zkušeným, čímž je zajištěn určitý koloběh.

#### *Možnost využití členů pro jiné týmy*

Kterýkoliv tým může dle své aktuální potřeby využít volné kapacity provozního týmu k výpomoci s plněním svých úkolů, ke kterým není zapotřebí žádné odborné kvalifikace. Tato možnost je v TEMPU hojně využívána, protože umožňuje týmům soustředit se na obtížnější nebo důležitější úkoly, které vyžadují okamžitou pozornost, aniž by se přerušila práce na ostatních úkolech.

#### *Intelligence členů – možnost nacházet nová neobvyklá řešení*

Členové provozního týmu jsou mladí, čerství a inteligentní, TEMPO si také vybírá takové lidi, kteří chtějí pracovat nejen z důsledku motivace finanční odměnou, ale jeví určité nadšení pro práci samotnou. Chuť pracovat a tím získávat zkušenosti, vede členy týmu k nalézání nových cest a postupů pro řešení některých úkolů, čímž obohacují nejen sebe, ale i celý tým, případně celou společnost.

### **5.4. Ohrožení**

Tyto faktory ohrožující výkon týmu a tím i vývoj celé organizace je třeba minimalizovat nebo nejlépe úplně odstranit, aby nedocházelo ke komplikacím.

#### *Absence kontroly a evidence činnosti*

Práce provozního týmu není nijak kontrolována, kontroluje se pouze docházka jednotlivých členů týmu pomocí docházkové listiny, do které si každý člen zapisuje své příchody a odchody. Vedoucí týmu kontroluje činnost jednotlivých členů a způsob jak plní jednotlivé úkoly. Nijak však není evidováno, kdo zrovna na čem pracuje, kolik času kdo strávil plněním zadaných úkolů nebo pro který jiný tým členové provozního týmu pracovali. Z těchto příčin plyne mnoho negativních důsledků, jako je nepřiměřená vytíženost provozního týmu, protože ostatní týmy na ně přesouvají řešení svých chyb, nebo ztráta přehledu vedoucího týmu o činnosti členů.

#### *Schopnost vedoucího odhadnout způsobilost členů pro jednotlivé úkoly*

Ne každý umí všechno a už vůbec se ne každý pro všechno hodí. Je tedy na vedoucím týmu, aby správně vyhodnotil situaci a odhadnul, kterého člena a s jakými schopnostmi pro plnění zadaného úkolu vybrat. V případě nevhodné volby může být ohrožena kvalita plnění úkolu, což opět vede ke zvyšování nákladů na opravu chyb a k časovému nátlaku.

### *Občasná nedostupnost pro ostatní týmy*

V případě, že provozní tým je zavalen plněním svých vlastních úkolů a zároveň pracuje na úkolech pro vedení společnosti, nezbyvají mu už žádné volné kapacity pro ostatní týmy. To vede k dalším stresujícím situacím, kdy například realizační tým vyžaduje po provozním týmu rychlé dokončení vlastních aktivit, protože potřebují pomoc s naléhavým problémem, jenže všichni z provozního týmu jsou zrovna zaneprázdněni jinými úkoly, a tak nemohou vyjít vstříc ostatním. Realizační tým je pak v nátlaku, protože sám problém nestihne vyřešit včas nebo to prostě neumí (např. naléhavý tisk skript apod.).

### *Snaha dělat více věcí najednou*

Tento ohrožující faktor vyplývá z předchozího bodu. Pokud tým pracuje na nějakém úkolu a naskytne se situace, kdy je urgentně zapotřebí členů týmu někde jinde, zanechají své rozdělané práce a přesunou se k řešení jiného problému. Sice pomohou zachránit situaci jinému týmu, ale svou rozdělanou práci nemusí stihnout včas dokončit, zapomenou, kde skončili a nemohou tak navázat, což vede k dalším časovým ztrátám v důsledku potřeby začít od začátku. Může se také stát, že vzhledem k absenci kontroly na svou rozdělanou práci úplně zapomenou a vůbec ji nedokončí. To může mít neblahé následky.

### *Spolehlivost členů ověřitelná až v průběhu času*

Míra spolehlivosti jednotlivých členů týmu se nedá ověřit jinak, než sledováním jejich činnosti v průběhu jejich týmového působení. Nový týmový člen se při náboru může po všech stránkách jevit slibně, ale až praxe ukáže, jestli je schopen úkoly svědomitě plnit. Je na vedoucím týmu, aby práci svých členů průběžně sledoval a byl tak schopný v případě jakéhokoli nesouladu včas zakročit a předejít tak případným potížím.

### *Relativně vysoké náklady na činnost*

I přes nízkou cenu práce členů provozního týmu, jsou podle vedení společnosti celkové náklady na činnost týmu vysoké. To souvisí především se skutečností, že provozní tým funguje jako určitý „zachránce“ pro ostatní týmy, což spočívá v řešení problémů těchto týmů. Toto s sebou nese navyšování nákladů vzhledem k nezbytnosti opravných řešení.

## **6. NÁVRHY ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY**

V následujících podkapitolách jsou navržena určitá řešení problémových situací. Zároveň jsou v této části zaznamenány výsledky po implementaci návrhů do organizační struktury provozního týmu. Tyto výsledky byly průběžně konzultovány s vedením společnosti a průběžně byly předkládány návrhy k zefektivnění činnosti týmu. Návrhy jsou zaměřeny na zlepšení v oblasti činnosti ve skriptárně, na recepci a především v denním provozu a výpomoci ostatním týmům, tj. v operativních řešeních. Návrhy nejsou zaměřeny na činnost automechanika a servisu firemních vozů.

### **6.1. Návrh 1 – zadávání úkolů stylem Vedoucí - Vedoucí**

Nejvíce problému v efektivitě činnosti týmu způsobovalo více méně nekontrolované a nekontrolovatelné zadávání úkolů pracovníkům provozního týmu jinými pracovníky (např. situace chybně zaslaných skript jedním z realizátorů, který se po zjištění chyby dohodnul přímo s pracovníkem provozu na vyřešení problému).

Vedení společnosti jsem proto doporučil návrh řešení, který spočíval v tom, že veškeré požadavky na pracovníky provozního týmu mohou být sdělovány pouze prostřednictvím vedoucích dalších týmů, kteří musí problém nejdříve konzultovat s vedoucím provozního týmu. Tito vedoucí se vždy domluví na postupu. V případě, že vedoucí provozního týmu problém převezme, úkoluje jim dále své svěřence. Vedení tento návrh přijalo.

Nový systém zadávání úkolů členům provozního týmu vedl k výraznému snížení počtu požadavků na provozní tým a to především díky snížení chybovosti práce v jiných týmech (např. ve výše uvedeném příkladu chybu realizátora zjistil i jeho vedoucí a to samozřejmě není pro realizátora příjemné – snaží se takových chyb více vyvarovat). Míra snížení požadavků nebyla přesně měřena. Dle vedoucího provozního týmu se jednalo o snížení přibližně o 30%.

Vedoucí týmu tímto získal absolutní přehled o činnosti svých lidí a byl nucen převzít plnou odpovědnost za efektivitu činnosti týmu. Opatření bylo zavedeno počátkem roku 2012.

Následně byla z interních dokumentů zjištěna přibližná úspora ve výši 10.000,- Kč/měsíc na nákladech na provozní tým.

## **6.2. Návrh 2 – zavedení budgetování**

Přestože po zavedení nového systému úkolování do praxe došlo k výraznému snížení počtu požadavků na provozní tým, stále přetrvával nešvar u jiných týmů - snaha přesunout některé činnosti na provozní tým a to bez schválení vedení společnosti. Ostatní týmy se tedy stále snažili zjednodušit si práci předáním činnosti provoznímu týmu.

K ošetření tohoto problému jsem doporučil vedení společnosti zavést měsíční budget pro všechny týmy, které vznášejí na provozní tým požadavky. Tento budget spočívá ve stanovení hodin práce, které může daný tým v měsíci po týmu provoz požadovat. V případě, že je budget přečerpán (resp. se blíží jeho přečerpání a vzniká potřeba další práce), musí vedoucí takového týmu zažádat o svolení k rozšíření budgetu vedení společnosti. Navrhování budgetů pro jednotlivé týmy provádí vedoucí provozního týmu po konzultacích s vedoucími dalších týmů. Ten je poté předložen vedení společnosti ke schválení. Stanovování budgetu výrazně ovlivnilo počet odpracovaných hodin u členů provozního týmu.

*Příklad Budgetu* je dostupný k nahlédnutí jako příloha č.5.

První budget byl stanoven pro měsíc únor. Pro jeho určení jsme vyšli ze stavu čerpání hodin jednotlivými týmy v měsíci lednu. Stanoven byl v 60% výši měsíce ledna. Budget na měsíc únor byl překročen o 14%. V dalších měsících docházelo ke snižování budgetu – v souhrnu vždy o 5% v měsíci březnu a dubnu. V obou měsících byl budget překročen o 5%. Vždy se jednalo o nárůst v nepředpokládaných, nových úkolech (v měsíci březnu vytopení jednoho týmu – nutnost stěhování a vysoušení, v měsíci dubnu výrazně zvýšená závadovost vozidel a nutnost výměny systému LPG na části vozů).

Vzniklá úspora tímto opatřením činí cca 40% nákladů – tj. 20.000,- Kč/měsíc.

## **6.3. Návrh 3 – Skriptárna – stanovení normy.**

V této oblasti jsem doporučil zavedení jednoduchého normování práce na zpracování jedné zakázky ve výši jedné hodiny. Plnění této normy je pravidelně měsíčně kontrolováno vedením společnosti. Z této normy vychází i průběžné plánování potřebnosti pracovníků skriptárny. Dle plánu školicích dní na další měsíc lze stanovit předpokládaný počet zakázek. V této normě jsou zahrnuty i další činnosti skriptárny. V prvních měsících po zavedení normy bylo složité ji dosáhnout, ale dnes již není překračována. Norma byla zavedena v měsíci lednu, kdy byla překročena o 20%. Nyní vedení společnosti uvažuje o jejím zpřísnění.

Vzniklá úspora činí 15.000,-Kč/měsíc.

#### **6.4. Návrh 4 – Skriptárna – zavedení sledování chybovosti a jejich příčin.**

Pro činnosti skriptárny jsem doporučil zavedení sledování chybovosti. Za chybovost není považován pouze stav, že výsledná zakázka, která se dostala ke klientovi je chybná, ale také stav, kdy došlo k porušení stanovených termínů, což vede nebo mohlo by vést buď k chybě nebo ke zvýšeným nákladům k zamezení vzniku chyby nebo k jejímu odstranění.

Z prvotního šetření provedeného v lednu 2012 vyplynulo, že největší podíl na chybách má práce lektorů, a to ve výši 5%. Ti mnohdy totiž nedodají skripta v čase předepsaném normou, takže skriptárna pak nemá dostatek prostoru na to, aby skripta včas připravila a odeslala na místo konání daného kurzu. Když takový problém vznikne, většinou se řeší přesčasovou prací ve skriptárně a speciálním zasíláním skript lektorům, což vede k nežádoucímu zvyšování nákladů.

Tříprocentní chybovost je v režii provozního týmu. Při kompletaci materiálů ke kurzům občas zapomenou na některou položku, což vede k dalším nepříjemnostem. Jmenovitě se jedná například o opomenutí přiložit prezenční listinu, propisky pro účastníky kurzu, chybně uvedené jméno lektora v hlavičce studijních materiálů, chybné použití publicity, přiložení jiného typu přidavných formulářů, záměna jmenovek či v některé položce nesprávný počet kusů nebo distribuce na jiné než správné místo či v nesprávném čase.

Dvě procenta chyb jsou zapříčiněna klienty, kteří se na poslední chvíli rozhodnou změnit kurz. Skripta na původní kurz jsou však už většinou připravena, a tak nezbyvá než je znehodnotit a připravit skripta nová. V takovém případě je nezbytné na toto klienta upozornit a zajistit, aby si uvědomil, že s takovou rychlou změnou jsou spojeny značné nepříjemnosti. Při dlouhodobé spolupráci by totiž bylo takové jednání neudržitelné.

Všechny tyto nedostatky vrhají stín na celou organizaci a bylo by vhodné snížit míru jejich výskytu.

Pět procent chyb bylo zapříčiněno realizačním týmem, jehož členové občas chybně uvedou datum konání kurzu nebo opomenou včas odeslat skripta k dalšímu zpracování. Kontrola činností realizačního týmu je ve společnosti již zavedena, a tak už není tato problematika dále v rámci této práce řešena.

Po 2 měsících sledování došlo ke snížení chybovosti z 15% na 8%.

Tabulkové a grafické zachycení *Vývoje chybovosti* je dostupné v příloze č.6.

Vedle sledování chybovosti byly do práce zařazeny pravidelné vyhodnocovací meetingy mezi vedoucím skriptárny a vedením realizací (vedoucí a team leadeři). Zde jsou projednávány jednotlivé případy pochybení, hledány nové postupy k minimalizaci chyb, vyhodnocování největší hříšníci, odměňování ti co nedělají chyby.

V tomto případě je úspora hůře vyčíslitelná než u návrhů 1-3. Došlo nejenom k úspoře na lidských zdrojích v týmu skriptárna ale především v dalších vynaložených nákladech na provedení nových tisků, nové zaslání zakázky, zrušení zbytečných cest na dodání skript na poslední chvíli, snížení personálních nákladů u operativních pracovníků provozního týmu i v jiných týmech. Předpokládaná odhadovaná úspora činí 20.000,- Kč/ měsíc.

Celková vzniklá úspora z aplikace návrhů 1-4 činí 65.000,- Kč/měsíc.

Roční úspora činí 780.000,- Kč.

Vzhledem k tomu, že tyto úspory mohou být realizovány dlouhodobě, je jejich význam značný.



## **7. ZÁVĚR**

V této bakalářské práci je detailně popsána činnost provozního týmu společnosti TEMPO, který je předmětem zájmu této práce. Smyslem práce bylo provést analýzu tohoto týmu a navrhnout řešení pro optimalizaci organizace práce. K analýze týmu bylo využito metody SWOT k určení předností a nedostatků. Výstupy dále posloužily jako podklady pro následné návrhy.

Práce poskytuje celkem čtyři návrhy řešení, které vedou ke zlepšení organizace práce týmu. Jedná se o zavedení nového systému úkolování, zavedení časových budgetů, stanovení normy pro skriptárnu a zavedení sledování chybovosti. Všechny tyto návrhy byly vedením společnosti přijaty a aplikovány do praxe, což má za následek snížení nákladů na činnost provozního týmu v důsledku optimalizace organizace jejích činností. Neméně důležitým výsledkem zavedení navržených řešení je snížení chybovosti skriptárny téměř na polovinu původní chybovosti, což také vede ke snížení nákladů.

Vzhledem k úspěchu navrhovaných řešení, díky kterým je nyní činnost provozního týmu kontrolována, lépe řízena a optimalizována se současným významným snížením nákladů, je možné konstatovat, že cíle práce bylo dosaženo.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [I]. ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmu*. Přeložil M. ROZSÍVAL. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. 198 s. ISBN 80-85603-70-5
- [II]. ADAIR, J. 100 Greatest Ideas for Effective Leadership and Management. Capstone, 2002. 192 s. ISBN 1-84112-140-1
- [III]. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2.vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9
- [IV]. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 106 s. ISBN 80-247-1764-6
- [V]. KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava Ekonomická fakulta, 2007. 208 s. ISBN 978-80-248-1423-0
- [VI]. KRÜGER, W. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Přeložil P. KUNST. Praha: Grada, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- [VII]. VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

## Elektronické zdroje

- [I]. TEMPO TRAINING&CONSULTING. *O společnosti* [online]. [17.4.2012]  
Dostupné z: <http://www.tempo.cz/o-spolecnosti/>

## SEZNAM ZKRATEK

atp.	a tak podobně
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
D1	označení dálnice
EU	Evropská unie
HR	human resources (lidské zdroje)
HRBP	human resources business partnera (lidské zdroje obchodního partnera)
IT	informační technologie
LPG	Liquefied Petroleum Gas (zkapalněný ropný plyn)
např.	například
resp.	respektive
STK	stanice technické kontroly
tj.	to jest
VIP	very important person (velmi důležitá osoba)
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení)

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
Tadeáš Pavelek

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č.1 – Rozdíly mezi skupinou a týmem

Příloha č.2 - Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu

Příloha č.3 – Rozdíly mezi typy vůdců

Příloha č.4 – Tabulka kontrolních otázek

Příloha č.5 – Příklad budgetu

Příklad č.6 - Vývoj chybovosti

## Příloha č.1

Rozdíly mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Vysoce výkonný tým
Jak je tomu se zájmy členů?	Většina sleduje vlastní zájmy.	Všichni táhnou za jeden provaz.
Jak je tomu s cíli?	Jsou sledovány různé cíle.	Všichni sledují tentýž cíl.
Co má prioritu?	Příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům.	Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu.
Jak to vypadá s organizací?	Organizace je uvolněná a nezávislá.	Organizace je jasná, pevná a závazná.
Jaká je motivace?	Motivace přichází z venku (prostě se musí...).	Motivace přichází zevnitř (prostě se chce...).
Kdo a komu konkuruje?	Jednotlivci si konkurují navzájem.	Konkurence je zaměřena směrem navenek.
Jak se komunikuje?	Komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě.	Informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně.
Jak je tomu se vzájemnou důvěrou?	Vzájemné důvěry ke skupině zvláště bývá málo.	Silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec.

*Zdroj: W.Krüger, Vedení týmu (2004, s.14)*

## Příloha č.2

Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu

Úkoly	Fáze 1 - formování	Fáze 2 - orientování	Fáze 3 - aktivování a stabilizování
Organizace	Výběr vedoucího týmu, stanovení velikosti týmu.	Zorganizování složení a postupu prací v týmu, dohodnutí cílů.	Zjišťování a oceňování dosažených výkonů.
Kvalifikace	Formování týmu podle odborných a osobnostních požadavků a schopností.		Plánování potřeby dalšího vzdělávání, analýza způsobu učení, aktivace učebních potenciálů.
Koordinace	Formování týmu podle schopností týmové práce.		Trénink a koučing týmu.

*Zdroj: W. Krüger, Vedení týmu (2004, s.17)*

### Příloha č.3

Rozdíly mezi typy vůdců

Vůdce týmový	Vůdce sólový
Nepředpokládá, že by byl moudřejší, kreativnější, prozíravější než jeho kolegové.	Často žije v domněnì, že je ten nejzkušenější, nejmoudřejší, který ví a zná všechno nejlépe.
Nepotřebuje obdiv ani neustálou pozornost ke své osobě. Je přirozeně skromný - nezveličuje vlastní zásluhy.	Rád na sebe strhává pozornost, potřebuje mít pocit úcty a důležitosti.
Jeho vztah k ostatním členům týmu je založen na důvěře, a proto častěji deleguje pravomoci a odpovědnosti.	Mívá problémy s delegováním. Nejlépe to přece umí on sám a nikdo jiný to tak nedokáže.
Klade důraz na správný výběr členů týmu, na jejich dobrovolné přijímání úkolů a na jejich samostatnost.	Rád úkoly rozděluje zcela direktivním způsobem a očekává, že budou všechny splněny. Chce být vzorem, který mají ostatní následovat.
Staví na rozmanitosti.	Usiluje o konformitu.
Projektuje vizi, kterou ostatní naplňují dle svých představ, schopností a možností.	Dává jasně najevo co, kdo a jak má dělat.
Vyhledává talenty, neobává se konkurence, má zdravé sebevědomí, věří si.	Soustředí kolem sebe především své stoupence, vyhledává pochlebovače a obdivovatele.
Pomáhá ostatním v jejich osobním i profesním rozvoji, podporuje klady.	Své podřízené řídí a vede, poskytuje návody jak postupovat.

*Zdroj: L. Kolajová, Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků (2006)*



#### Příloha č.4

Tabulka kontrolních otázek

Otázka	Ano	Ne
Může se tým pravidelně scházet bez velkých nároků na koordinaci?		
Je všem známa dělba rolí a úkolů v týmu?		
Mají všichni členové týmu šanci dostat se ke slovu?		
Účastní se jednání týmu aktivně všichni členové, takže notoričtí mluvkové nemají šanci a ostatní zase nesetrvávají v pasivním konzumentském postoji?		
Existují opravdové týmové porady a nejen debaty ve dvou či ve třech?		
Vycházejí z týmu nové impulzy?		
Má tým potřebnou dynamiku nebo si jen odsedí svoje hodiny?		

*Zdroj: W. Krüger, Vedení týmu (2004, s.33)*

Ideální situace je, když všechny otázky jsou zodpovězeny odpovědí „Ano.“ Pokud tomu tak není a někde se vyskytla odpověď „Ne“, je třeba zjistit příčiny, nějakou dobu tým sledovat a teprve poté rozhodnout, jestli má být zvětšován či zmenšován nebo aplikovat jiná opatření.

## Příloha č.5

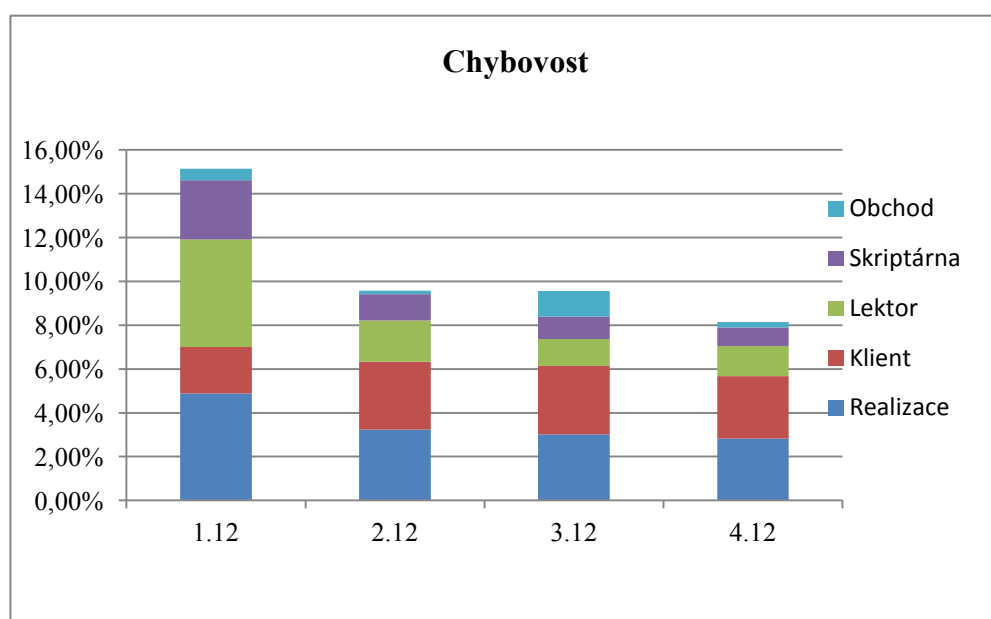
### Příklad budgetu

NÁKLADY PROVOZ	BREZEN 2012							
	ASISTENTI			HPP		CELKEM		
	předpoklad	k 15.dni	skutečnost	předpoklad	skutečnost	předpoklad	skutečnost	rozdíl
1 VZD - Provoz - admin auta	2 000	1 200	1 919	18 000	18 000	20 000	19 919	81
2 VZD - Provoz - převozy auta	4 000	1 400	4 095			4 000	4 095	-95
3 VZD - Provoz - údržba auta	3 000	0	735			3 000	735	2 265
4 VZD - Provoz - údržba budov	1 000	580	1 680			1 000	1 680	-680
5 VZD - Provoz - nákupy	1 000	350	980			1 000	980	20
6 VZD - Provoz - Operativa	6 000	5 200	12 390			6 000	12 390	-6 390
7 VZD - Realizace	3 000	420	1 120			3 000	1 120	1 880
8 VZD - Asociace	2 000	0	1 103			2 000	1 103	897
9 VZD - Lektori	0	70	175			0	175	-175
10 VZD - Ekonomické	5 000	2 456	5 154	14 000	14 000	19 000	19 154	-154
11 VZD - Hotely	0	105	560			0	560	-560
12 VZD - Rozvoj	0	0	175			0	175	-175
13 VZD - Nabídky	0	0	0			0	0	0
14 VZD - Marketing	0	0	0			0	0	0
15 VZD - Obchodníci	0	0	35			0	35	-35
16 VZD - IT	0	0	0			0	0	0
17 VZD - MMR	0	0	0			0	0	0
18 VZD - outdoor	0	105	210			0	210	-210
19 VZD - nákupní oddělení	0	35	123			0	123	-123
20 EU	1 000	0	70			1 000	70	930
21 HR/PA	1 000	105	193			1 000	193	807
22 Vedení	6 000	1 348	2 625			6 000	2 625	3 375
23 Recepce	0	0	0	38 500	38 500	38 500	38 500	0
24 Garáž	0	2 160	4 320	20 000	20 000	20 000	24 320	-4 320
25 Skriptárna	20 000	9 000	19 350	29 000	29 000	49 000	48 350	650
26 Úklidy	23 640	12 000	25 100			23 640	25 100	-1 460
<b>CELKEM PROVOZ</b>	<b>78 640</b>	<b>36 534</b>	<b>82 112</b>	<b>119 500</b>	<b>119 500</b>	<b>198 140</b>	<b>201 612</b>	<b>-3 472</b>
<b>z toho 1-21</b>	<b>29 000</b>	<b>12 026</b>	<b>30 717</b>	<b>32 000</b>	<b>32 000</b>	<b>61 000</b>	<b>62 717</b>	<b>-1 717</b>

## Příloha č.6

### Vývoj chybovosti

	1.12	2.12	3.12	4.12
Realizace	4,89%	3,24%	3,02%	2,82%
Klient	2,11%	3,09%	3,12%	2,85%
Lektor	4,91%	1,89%	1,23%	1,38%
Skriptárna	2,70%	1,20%	1,02%	0,85%
Obchod	0,53%	0,15%	1,17%	0,25%
<b>Celkem</b>	<b>15,14%</b>	<b>9,57%</b>	<b>9,56%</b>	<b>8,15%</b>



Graf vychází z tabulky vývoje chybovosti v jednotlivých měsících (leden – duben) roku 2012.